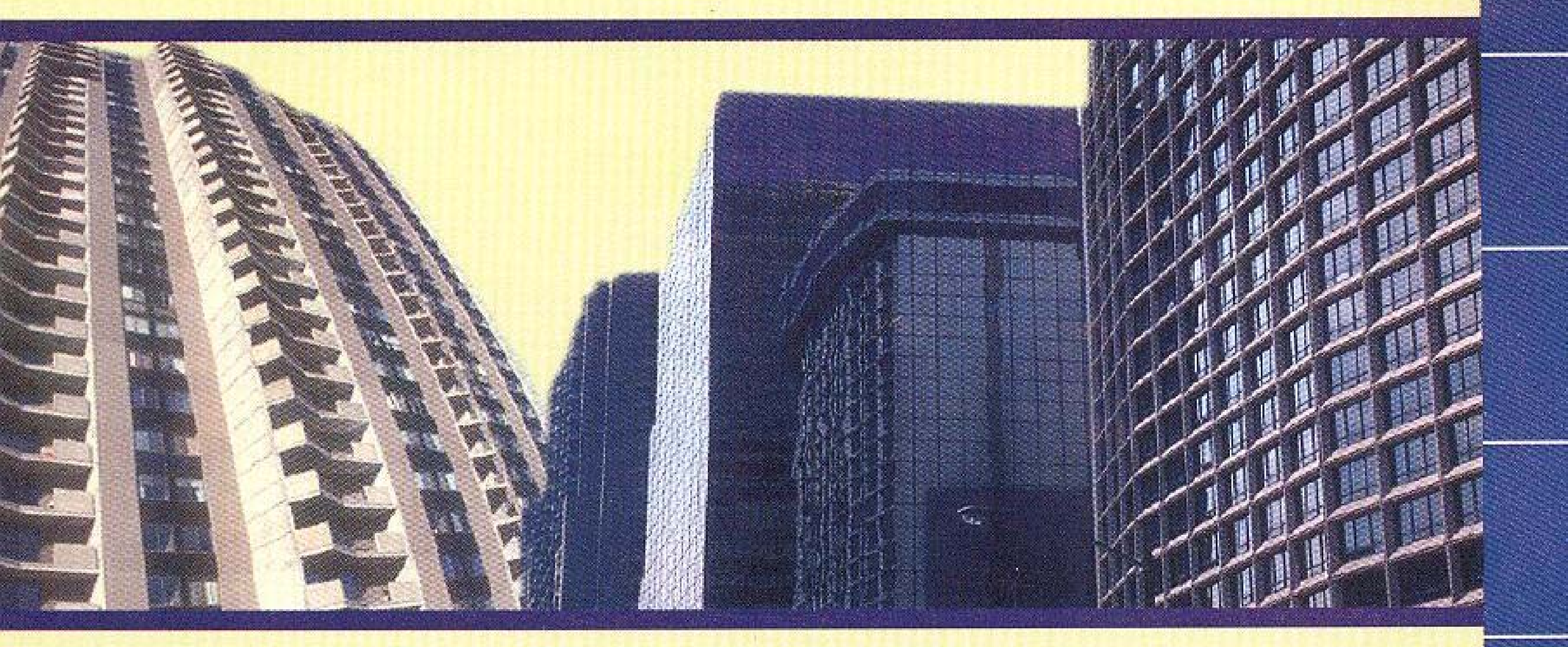
كيف تجعل من نفسك عامل فعال في منظمتك؟

How to make your self akey player within an Organization

لمحات مضيئة في إدارة الأعمال



الدكتور مؤيد الفضل
أستاذ مشارك إدارة الأعمال
جامعة الأسراء الخاصة / الأردن

الدكتور فيصل الفضل
أستاذ هندسة الاتصالات
جامعة بنسلفانيا / أمريكا
المدير العام لشركة الاتصالات Teck Tel



25 عاماً من العطاء في صناعة الكتاب

كيف تجعل من نفسك عامل فعال
في منظمتك؟

How to make your self akey player
within an Organization

كيف تجعل من نفسك عامل فعال في منظمتك؟

How to make your self akey player within an Organization

لمحات مضيئة في إدارة الأعمال

تأليف

د.مؤيد الفضل

أستاذ مشارك إدارة الأعمال

جامعة الإسراء الخاصة/الأردن

د.فيصل الفضل

أستاذ هندسة الاتصالات

جامعة بنسلفانيا/أمريك

المدير العام لشركة الاتصالات Teck Tel



الطبعة الأولى

1428هـ - 2007م

المملكة الأردنية الهاشمية رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2007/6/1840)

658
الفضل، مؤيد
كيف تجعل من نفسك عامل فعال في منظمتك؟ / مؤيد عبد الحسين الفضل، فيصل خليل الفضل – عمان: دار مجدلاوي 2007
(   ) ص.
ر.أ: (2007/6/1840)
الواصفات: /إدارة أعمال/

* أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

ISBN 978-9957-02-298-3 (ردمك)

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
تليفاكس: ٥٣٤٩٤٩٧ - ٥٣٤٩٤٩٩
ص. ب ١٧٥٨ الرمز ١١٩٤١
عمان - الاردن

Dar Majdalawi Pub.& Dis.
Telefax: 5349497 - 5349499
P.O.Box: 1758 Code 11941
Amman- Jordan
www.majdalawibooks.com
E-mail: customer@majdalawibooks.com

المحتويات

مقدمة

إن إدارة النشاط الإنساني تعد من المهام والتحديات المهمة التـي تصـدى لهـا الكثـير مـن الباحثين والكتاب في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية حيث أن نجاح المنظمة أو المؤسسـة الإنتاجية أو الخدمية منوط بمدى نجاح إدارة وتوجيه جهـود العـاملين باتجـاه تحقيـق أهـداف المنظمة، لذلك تنصب الجهـود نحـو دراسـة السـبل والوسـائل اللازمـة نحـو تفعيـل النشـاطات الإنسـانية باتجـاه خلـق نظـام عمـل متكامـل يـتم ضـمن إطـار منظمـة الأعـمال (الشركة، أو المؤسسة... الخ). وبما يحقق الأهداف المرجوة من قيام هذه المنظمة. ويأتي هذا المؤلف العلمي لخدمة هذا التوجه وهو ترجمة فعلية للخبرة الأكاديمية والعملية، حيث تم لهذا الغرض إعـداد قائمـة مـن الأسـئلة باللغـة الإنجليزيـة تمثـل خطـة العمـل (Out Line) وتجـارب للعديـد مـن منظمات الأعمال في الدول المتقدمة، حيث على أساسها تم إعداد هذا الكتيب[١] الذي هو أيضـا حصيلة خبرات وتجارب عالمية في مواقع أكاديمية مختلفة.

ومن اللـه التوفيق

المؤلفان

www.tecktel.com/newes.htm

---

(١) انظر الملحق.



كيف تجعل من نفسك عامل فعال في منظمتك؟

How to make your self akey player

within an Organization

١. منظمة الأعمال Business Organization

يعمـل المـديرون The Managers في مـنظمات Organization، حيـث إن لم تكـن هنالك مـنظمات فإنـه لا حاجـة للمـديرين أصـلا، فـماذا تعنـي لفظـة المنظمـة..؟ ابتـداء المنظمة بصورة عامة هي وحدة اجتماعية هادفة، أي أن المنظمة بصورة عامة هي وحدة اجتماعية هادفة، وهي عبارة عن تجميع أفراد بشكل منظم يسعى إلى تحقيـق هـدف أو أهداف محددة، فالبنك منظمة وكذلك شركة التـأمين أو شركـة الاتصـالات ومصـنع إنتـاج الألبسة والجامعة والمستشفى كلها منظمات (خدميـة كانـت أم إنتاجيـة) لكونهـا تشـترك بثلاث خصائص أساسية من حيث مكوناتها وهي:

١. وجود الأفراد People.

٢. لها هدف Purpose.

٣. لها بنية أو هيكل Structure.

١.١. الفرد:

إذا كان الفرد يعمل بمفرده فإنه لا يشكل منظمة، في حين أن تجمع أولئك الأفراد وبشكل واع ومنظم ومنضبط باتجاه العمل على إنجاز متطلبات تحقيق الهدف القائم وراء ذلك التجمع يعتبر منظمة. وبذلك فإن الفرد هو المكون الأول الأساسي للمنظمة.

٢.١. الهدف أو الغرض:

لا بد للمنظمة من وجود هدف واضح ومميز الذي يمثل السبب الأساسي في ظهورها وقيامها، حيث يتم التعبير عنه وإشهاره في بداية قيام المنظمة، ولا يمكن تصور وجود منظمة بدون هدف الذي يفترض أن يكون هدف مشروع ومقبول من الناحية القانونية.

٣.١. البنية أو الهيكل:

حيث ينبغي أن يكون للمنظمة بنية أو هيكل (تركيب إداري)، منظم ومعد بعناية وبشكل مقصود، ويعمل أعضائها وفق علاقات طبقا للمواقع الوظيفية المحددة لهم.

إن غياب أي من المكونات الثلاث أعلاه (الأفراد، الهدف، البنية) يؤدي إلى انتفاء مفهوم المنظمة بصورة كلية، في حين أن التركيز والتوضيح لأحد هذه المكونات يؤدي إلى التعريف بهوية هذه المنظمة، حيث على سبيل المثال أن التركيز على هدف المنظمة يكشف عن طبيعة النشاطات

والفعاليات التي تمارسها المنظمة وبالتالي يكشف ذلك عن الاختلاف بينها وبين بقية المنظمات، فالمنظمات جميعا توجد إما لإنتاج سلعة أو لتقديم خدمة معينة، في حين أن الأهداف الكامنة وراء هذه النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة هي التي تجعلنا نطلق عليها تسمية منظمة الأعمال Business Firm بدلا من مجرد لفظة منظمة، حيث أن منظمة الأعمال من بين أهم أهدافها تحقيق المردود الاقتصادي المتمثل بالربح والسعي الحثيث لتعظيم قيمته للمالكين مع العلم أن هذا الهدف يدعم بأهداف ثانوية ذات طابع اجتماعي وإنساني وهو تقديم خدمات وسلع للمجتمع بالنوعية والكمية المناسبة. إن تحقيق هكذا أهداف يفرض على المدير القيام بوظائفه التي تعرف باسم (وظائف المدير) وهي بشكل عام التخطيط Planning والتنظيم Organizing والقيادة Leadership والرقابة Control وقد صاغ عالم الإدارة المعروف Hanry Mintzberg الأدوار والمهام التي يمكن أن يمارسها المدير الناجح في المنظمة في ثلاثة مجموعات[1] وهي:

١. الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles.

وتتضمن القيام بالمهام: الرأس Figurehead، القائد Leader، حلقة الوصل Liaison.

(١) لمزيد من التفاصيل انظر:
Henry Mintzberg "The Managers Job : Falk are and fact " Harvard Business Review, July- August, 2005, pp.49-61

٢. الأدوار المعلوماتية Informational Roles:

وتتضمن القيام بالمهام: المرقاب Monitor، المرسال Disseminator، الناطق Spokesman.

٣. الأدوار القرارية Decisional Roles:

وتتضمن القيام بالمهام: رب العمل Entrepreneur، معالج الاضطرابات Disturbance Handler، موزع الموارد Resources Allocator، المفاوض Negotiator.

إن هذه الوظائف والأدوار للمدير تنصب بالدرجة الأساس على العاملين، حيث تفترض التوجهات الإدارية الحديثة لإدارة الأعمال أن يعمل هؤلاء في صيغة ما يعرف بفريق العمل Team Work[1]، ومن أهم مقومات نجاح هذا الفريق هو ما يعرف بالولاء التنظيمي Loyalty وهذا ما سوف نتعرف عليه أدناه.

٢. الولاء التنظيمي Loyalty:

مما تقدم أعلاه لاحظنا أن المدير يعمل على توفير الظروف والبيئة الملائمة للعمل، في مقابل ذلك يفترض أن يكون هنالك ولاء تنظيمي أو ما يعرف بظاهرة الانتماء للمنظمة.. وهنا يعرض المتخصصين في العلوم الإدارية مفاهيم متعددة للولاء التنظيمي أهمها هو:

(١) تفاصيل أكثر عن هذا الموضوع سوف ترد لاحقا.

- أن يتمتع العامل بسلوك إيجابي تجاه قضايا المنظمة ويكون واجهة إعلامية مشرقة ومضيئة.
- أن يعمل بإخلاص وتفاني من أجل الحفاظ على وحدة وتماسك المنظمة.
- اعتماد مبدأ نكران الذات في التعامل مع الآخرين.
- الإقرار بوحدة المصير الذي يربطه بوجود وزوال المنظمة.

وتأسيسا على ما تقدم سوف تتعزز لدى العاملين ظاهرة الانتماء للمنظمة باعتبارها مصدر للتباهي والتمايز حيث يستمد العاملين من انتمائهم لهذه المنظمة القوة المعنوية والشرف والأخلاق، ويؤدي الولاء التنظيمي وظاهرة الانتماء إلى إيجاد ما يعرف في الفكر التسويقي Marketing بالميزة التنافسية Competitive Advantage للمنظمة وهذه الميزة تدفع باتجاه التفوق على المنظمات الأخرى المنافسة لها في سوق يعمل وفق قاعدة البقاء للأصلح.

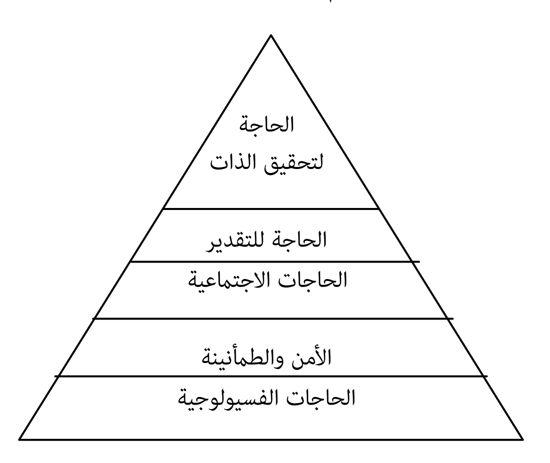
إن ظاهرة الانتماء والولاء التنظيمي لا تخلق من العدم بل لابد وأن تكون محصلة أو هي نتاج لأمور كثيرة أهمها:

١- قيام المدراء بوظائفهم وأدوارهم بشكل جيد في استقطاب جهود العاملين وكسب ثقتهم وإشاعة ثقافة (البيت الواحد أو المركب الواحد المشترك) بينهم.

٢- يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات (Needs) التي يروم الأفراد العاملين إشباعها فهي محور أساسي لتوجيه سلوكهم الذاتي وبالتالي كسب ولاءهم التنظيمي. وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية[١]، وقد قدم A. Maslow نظرية هرم (سلم) الحاجات التي حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات كما هو واضح في الشكل التالي:

شكل رقم (١)

هرم ماسلو للحاجات



(١) قام أحد الباحثين بدراسة تأثير هذه الحاجات في الفرد، لاحظ أن هنالك فروقات واضحة بين العامل الشرقي والعامل الغربي، حيث أن منح العامل في المجتمعات الشرقية مكافئة في صيغة كتاب شكر وتقدير هو أقل تأثيرا من منحه مبلغ نقدي، في حين أن العكس كان في المجتمع الغربي فهو يؤثر الكتاب الذي يحصل عليه ويبقيه ذكرى للأجيال القادمة هو أفضل لديه من الحافز المادي الذي يمكن أن ينفق في لحظات. لمزيد من التفاصيل: انظر الفضل، مؤيد عبد الحسين، المنهج الكي في إدارة الوقت، دار المريخ – السعودية، ٢٠٠٦، ص٣٨٠.

أ. الحاجات الفسيولوجية	Physiological Needs
ب. حاجات الأمان والطمأنينة	Safety or Security Needs
جـ الحاجات الاجتماعية	Social Needs
د. الحاجات للتقدير	Esteem Needs
هـ حاجات تحقيق الذات	Self actualization Needs

إن تحقيق هذه الحاجات من قبل الأفراد العاملين في إطار منظمة الأعمال مع قيام المدراء بدورهم بشكل صحيح هو البيئة الخصبة لظهور عوامل الولاء التنظيمي ونمو ظاهرة الانتماء، في حين أن العكس هو الصحيح.

٣. الثقة بالقائد في المنظمة Faith in your leader

من خلال قيام المدير بوظائفه في المنظمة وقيامه بالأدوار الموكلة إليه يبرز ما يسمي بالقائد Leader الذي يعمل على قيادة وتوجيه نشاطات العاملين في المنظمة باتجاه إنجاز الأهداف المحددة. ويكمن جوهر العملية القيادية Leadership Process في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد العاملين من خلال دورة كقائد وباعتبارهم تابعين Followers أو مرؤوسين Subordinates ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل (فريق العمل) بكونه الفرد

الذي يمتلك تلك المقدرة التأثيرية[1]. ويعزي البعض هذه المقـدرة التأثيريـة والـدور القيادي إلى وجود نوعين من الصفات لدى الفرد، كما هو واضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

تداخل الصفات المكتسبة والموروثة وظهور الأساس الذاتي للقيادة

١. الصفات الموروثة، وهي التي ترد إلى الفرد من خلال الجينات الوراثية.

٢. الصفات المكتسبة، وهي التي يحصل عليها الفرد من خلال التعلم واكتساب المعرفة.

ويطرح المتخصصين في العلوم الإدارية رأي مهـم مفـاده أن هنـاك فرقـا بـين القائـد (Leader) والرئيس (Boss). حيث في الحالة الأولى أن الفرد

(١) يذهب بعض المتخصصين في العلوم الإدارية إلى رأي مفاده أن الدور القيادي يمكـن أن يلمـس مـن الطفولـة، حيـث يمكن أن نلاحظ من مجاميع الأطفال التي تلعب بشكل جماعي أن هناك من ينادي منهم ويقول (مـن معـي...؟)، في حين أن هناك منهم من يقول (أنا مع من ......؟)، حيث يبرز في الأول دور القائد وفي الثاني دور المرؤوس. لمزيـد من التفاصيل راجع:
د. الفضل مؤيد : نظريات في اتخاذ القرار – الوراق – عمان ٢٠٠٤، P.160.

يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها وغالبا ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها، والثقة Faith هي العامل الأساسي والحاسم في الاعتراف بشرعية القائد وتنصب هذه الثقة على قناعتهم بقدرات هذا القائد في تحقيق أهدافهم، في حين أن الرئيس Boss مفهوم يقوم على أساس انسياب السلطة (الصلاحية) في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله، حيث يحدد الرئيس الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال قائمة الأهداف الرسمية لمنظمة مؤطرة بمنظوره الذاتي لها (ميوله ورغباته) وعلى المرؤوسين إنجاز المهمات حسب الصلاحية المخولة لهم من قبل المنظمة الرسمية في ظل مجموعة من قواعد العمل المدعمة بتعليمات الثواب والعقاب.

والشكل رقم (٣) يوضح فكرة العلاقة أو الاختلاف بين مفهوم الرئيس Boss والقائد Leader وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي حيث تؤطر قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه إمكانية ممارسة وظائف المدير حسب الصيغ الرسمية للمنظمة، ولهذا فإن القائد - الرئيس (أو الرئيس - القائد) يتميز بأن المرؤوسين يندفعون للعمل معه باحترام وطواعية انطلاقا من عامل الثقة Faith المتوفر. وقد لجاءت بعض المنظمات الرسمية في بلدان كثيرة (وخصوصا الصناعية) إلى التقريب بين المفهومين، بحيث يصبح الرئيس قائدا للمجموعة بكل ما تحمله هذه المعاني من مفاهيم قادرة على تعزيز إمكانية الفرد والمنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أكثر عطاء وتفاعلا.

The Boss



The Boss drives his men,
The Leader inspires them.
The Boss depends on authorty,
The Leader depends on goodwill.
The Boss evokes fear,
The Leader radiates love.
The Boss says "I",
The Leader says "We".
The Boss shows who is wrong,
The Leader shows what is wrong.
The Boss knows how it is done,
The Leader knows how to do it.
The Boss demands respect,
The Leader commands respect.
So be a Leader,
Not a Boss.

شكل رقم (٣)
المقارنة بين المدير The Boss والقائد Leader

٤. المحافظة على النظام Discipline

ويقسم هذا الموضوعين إلى اتجاهين وهما:

١. احترام ساعات العمل Respect work Hours

٢. الالتزام بالتعليمات أو الإرشادات Follow Instructions

١.٤. احترام ساعات العمل

إن الفلسفة الإدارية لساعات العمل قائمة على أساس تعريف الحدود الزمانية التي يقوم من خلالها العامل أو الفرد ببيع جهوده (الجهد الفعلي أو الفكري) إلى رب العمل، وذلك مقابل الأجر الذي يحصل عليه في نهاية هذه الساعات. وقد يكون الأجر محسوبا كما يلي:

١. على أساس القطعة، أي يمنح الأجر مقابل عدد القطع التي ينتجها الفرد العامل خلال ساعات العمل اليومية (والتي هي عادة بحدود ٨ ساعات).

٢. على أساس الساعة، أي يمنح الأجر مقابل عدد الساعات اليومية التي يعملها الفرد العامل باليوم (مقوما بسعر الساعة) ليحصل مقابل ذلك على الأجر الذي سيحققه.

٣. هنالك الراتب الثابت (وهو الأكثر شيوعا في الوقت الحاضر) حيث يحسب للفرد في حالة انتظامه بالعمل اليومي في موقع العمل.

وعند الإخلال بهذه النظم الثلاث (من حيث إنتاج أقل عدد من القطع في الساعة أو العمل أقل من الساعات المقررة أو عدم التواجد في موقع العمل طبقا لنظام الحضور والانصراف) فإن ذلك يعني عدم احترام ساعات العمل Respect Work Hours.

وبالتالي سوف يوقع الفرد في قائمة المتجاوزين على الأنظمة والتعليمات النافذة، وقد اعتمدت منظمات الأعمال (الإنتاجية منها والخدمية) تعليمات وأنظمة تتعلق بانضباط العاملين سنأتي على ذكره لاحقا.

الالتزام بالتعليمات أو الإرشادات

Follow instructions

إن لكل منظمة دستور عمل أو ما يعرف بالثقافة المنظمية والثقافة Culture كما عرفها B. Hofstde بأنها الحصيلة المبرمجة أو هي إنتاج الجمعي المنظم للعقل البشري. وتعتبر الثقافة عامل أساسي مهم في المنظمات التي يحصل بها تنوع بشري في إطار ما يعرف بعولمة الإدارة والوظائف (Globalization)، حيث أن تنوع أو تباين عناصر العمل في ثقافتها هو من أهم المتغيرات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار على الأخص عند التعامل مع ظاهرة انتقال الموارد البشرية عبر الحدود الدولية

أو الإقليمية والمحلية، وللثقافة أبعاد مهمة يجب أن تكون منضوية تحت مضلة التعليمات والإرشادات وهذه الأبعاد هي[١]:

١. مدى تقبل مجتمع العاملين لتوزيع غير متساو للقوة والنفوذ بين أفراده Power / Distance.

٢. مدى تجنب الأفراد للمخاطر وعدم التأكد

uncertainty / Avoidance .

٣. مدى توجه الأفراد العاملين نحو الذكورية مقابل الأنثوية Masculinity / Femininity.

٤. مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية

Individualism / Collectivism.

٥. مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل

Long - Term /Short - Term Orientation

(١) تم رصد مثل هذه الثقافات في الأردن في المنطقة الصناعية الحرة في مدينة الحسين بن عبدالله في الكرك، حيث لوحظ أن هنالك تنوع ثقافي في إطار ما يعرف بعولمة الوظائف، حيث يتواجد عاملين من الصين وسيرلانكا وأردنيين، وحصلت صراعات ثقافية وتقاطعات بين ثقافة المنظمة (على سبيل المثال يرفع شعار مفاده الأردن أولا) وثقافة الفرد التي تتضح من خلال توجهات العاملين بغير ذلك، حيث لوحظ أن توجه العاملين الصينيين هو نحو القيادات الأنثوية والجماعية عكس ما هو سائد في المجتمع العربي (الأردني) الذي يدعم القيادة الذكورية والتوجه نحو الفردية.

إن الإخلال وعدم الالتزام بساعات العمل وعـدم الانصـياع للتعلـيمات والإرشـادات وما هو سائد في المنظمة من ثقافة (أي إظهار الثقافة الفردية على حساب ثقافة المنظمة) يؤدي ذلك إلى اللجوء إلى الجزاء التأديبي أو الانضباطي، حيث من نصوص هذا الجزاء مـا يلي:

- تناسب الجزاء مع المخالفة.
- تنفيذ العقوبات بأسلوب هادف.
- تنفيذ العقوبات بواسطة المستوى القيادي المباشر .
- تنفيذ العقوبات دون إبطاء.
- المحافظة على الرقابة والانتظام في تحديد وتنفيذ العقوبات.
- معاقبة القادة ينبغي أن لا يتم أمام تابيعهم.
- ضرورة تطبيع العلاقة بين القائد والتابع بعد تنفيذ العقوبة.

٥. أخلاقيات الأعمال Business Ethics

لهـذا المصطلـح مسميــات كثيـرة منهـا أخلاقيات الإدارة Ethics of Management أو أخلاقيات الإدارة في الأعمال، حيث أن جميعها تنصب في اتجاه واحد وهو أخلاقيات الأعمال Business Ethics، حيث أن عالم اليوم أصبح يتغير في كل شيء، فالأسواق تتحول والتكنولوجيا تتطور والمنافسين يتضاعفون والمنتجات تصبح متقادمة بين ليلة وضحاها، تعالت الأصوات من أجل دراسة وتحليل أخلاقيات الأعمال، رغم أن هذه

الأخلاقيات قبل عقود قليلة فقط لم تكن موضع اهتمام. ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة بالربح والكفاءة إلى حد إهمال مسئوليتها الاجتماعية والأخلاقية، لم يعد بالإمكان الصمت إزاء ذلك، وأصبح الحديث عن ما يشبه (تفاحه آدم الجديدة) في الأعمال وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال (Business Vision) القائمة على أساس الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي برؤية أخرى قائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة، التي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج (الاجتماعي الأخلاقي). ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة فهناك:

- أخلاقيات الحاسب Computer Ethics.
- أخلاقيات الإنترنت والأخلاقيات الإلكترونية (WWW.integrityworks.com).
- أخلاقيات الإنسان الآلي.
- أخلاقيات الباحثين والوراثة وغيرها.

ومن الدوافع الأساسية لحصول أخلاقيات الأعمال على هذا الاهتمام هو:

١. الإحساس المتزايد بأن الشركات أصبحت أقل أخلاقية مما كانت عليه في السـابق، حيـث عـلى سـبيل المثـال أن شركـة GM جـزال موتـور تـدفع عـدة ملايـين مـن الدولارات سنويا كغرامات جزائية جراء سوء التصرف الأخلاقـي الـذي يـؤدي إلى دعوات قضائية مكلفة جدا.

٢. إضـفاء اهـتمام عـالي جـدا عـلى الـربح والربحيـة دون أن يرافـق ذلـك اهـتمام بالاعتبارات الأخلاقية المعنوية.

٣. تداخل المصالح للشركات الحديثة ومتعددة الجنسيات جعل الإدارة أمام موقـف صعب للحكم على ما هو صواب وما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية.

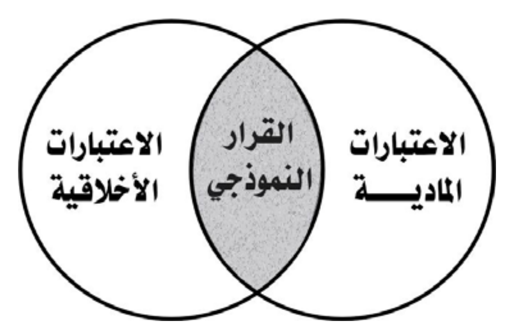
٤. وجـود الأفـراد غـير المنضـبطين يـؤدي إلى تفشي۔ الرشـوة والمحسـوبية وحـدوث صفقات سياسية وتجارية[١].

٥. الضغوط التنافسية والحفاظ على الحصة السوقية والهيمنة على أكبر قدر ممكـن من المنافع (العمل وفق قاعدة الأسماك الكبيرة تبتلع الأسماك الصغيرة).

ومن هنا جاءت دعوات للموازنة بين ما هو مادي وما هو أخلاقي، أي أن القرار النموذج الذي يعتمد في المنظمات الحالية

(١) كشفت فضيحة دورترجيت Watergate Scandal المساهمات اللامشروعة الواسعة للشركات سـواء في حملـة الـرئيس ريتشارد نيكسون الانتخابية ١٩٧٢ أو في غيرها.

يجب أن يكون حصيلة تفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية كما هو واضح في الشكل التالي:



وفي إطار هذا التكامل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية يجب ملاحظة الاعتبارات التالية كأساس للحصول على القرار النموذجي:

١.٥. الشرف Honesty

والمقصود بذلك العمل وفق قواعد وأسس عمل نظيفة ومستقيمة دون المساس بأموال الآخرين وكرامتهم والابتعاد عن كل ظواهر:

- غسيل الأموال من خلال الشركة التي يعمل بها الفرد العامل.
- تعليق الأخطاء على شماعة الآخرين.
- التصيد والبحث عن الأخطاء الآخرين وتضخيمها وتصغير الأخطاء الذاتية.
- النفاق والعمل بولاءات متعددة ومزدوجة والتزلف للرؤساء.
- اعتماد ما يسمى بالإدارة الشيطانية لتمشية الأعمال.

٢.٥. التكامل في العمل Integrity

قبل الدخول في توضيح فكرة هذه الفقرة وأهميتها لمنظمة الأعمال لا بد وأن نذكر القارئ الكريم بأن هنالك الكثير من الطروحات الإدارية التي ترد كدعم لهذه الفكرة في العمل الإداري حيث طرح العالم الإداري والاجتماعي (G, Barnard) فكرة مفادها أن التكامل في العمل هو أساسا نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين الأعضاء العاملين في المنظمة، حيث عرف بارنارد المنظمة بأنها: نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وإدراك والمنظمة تبعا لذلك هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر ترتبط بعلاقة متفاعلة بين أجزائه.

إن التكامل في نظر باحثين آخرين يمكن أن يكون ذات بعد خارجي أكثر شمولية ويرتبط بالبيئة الخارجية، لذلك فهو من المداخل المهمة لدراسة المنظمة ويتم بناء هذا المدخل على الافتراضات التالية:

١. تنشأ المنظمة استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية.

٢. يتحدد سلوك المنظمة بتأثير التفاعل للمتغيرات الداخلية والخارجية.

٣. تتشابك الأجزاء المختلفة للمنظمة وتتكامل وتتناسق أنشطتها وتمتد فعاليتها من أجل إنجاز الأهداف المرسومة.

إن التكامل في العمل في إطار المنظمة تم دراسته وتحليله في ضوء التجارب العالمية بشكل معمق، حيث ظهرت إلى الملأ في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تحليلا لاثنين من المدارس الفكرية التي لها صلة وثيقة بمدخل التكامل في العمل، وهما:

١. المدرسة اليابانية: حيث تقوم فكرة هذه الدراسة على العمل الجماعي والعائلي وفرق العمل Tem Work حيث أن لهذا النمط من العمل قدسية مستمدة من طبيعة المجتمع الياباني، حيث أن النجاحات التي يحققها الأفراد ضمن هذه المجاميع تخرج باسم المجموعة وكذلك الفشل وبذلك هنالك تكامل منسق في الأداء لا يجوز الخروج عنه.

٢. المدرسة الأمريكية: وهي لا تعترف بالجهد الجماعي، التكاملي، بل تعتمد مبدأ الإبداعات الفردية واعتماد مبدأ (البقاء للأصلح) ولهذا يسعى الفرد إلى تبوء المناصب وتحقيق الأرقام القياسية وبناء مجده والسيرة الذاتية له على حساب الآخرين.

ويذهب البعض الآخر من المحللين إلى دراسة السلوك الإنساني والفلسفة الإدارية للعمل كأساس لبناء العمل التكاملي في المنظمة، حيث من أبرز هؤلاء هو العالم الإداري دوكلاس مكريكور Doughlas Mc Gregor الذي جاء بافتراض مفاده أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وحدد هذا العالم تحليلا لاتجاهين مهمين في الفكر الإداري، وهما:

١. الفكر الإداري الكلاسيكي (نظرية X).
٢. الفكر الإداري الإنساني (نظرية Y).

وقد جاء في النظرية X عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني، وهي:

١. إن الفرد الاعتيادي بسلوكه يكره العمل ويعمل على تجنبه كلما أمكن ذلك.
٢. وبسبب الافتراض الأول أعلاه، فإن معظم الأفراد يجب إجبارهم على العمل ومراقبتهم وتوجيههم وحتى تهديدهم بالعقاب وإغرائهم بالثواب في حالة الأمثال للتعليمات والأوامر وهو ما يدعوه مكريكور بتعبير (نظرية العصا والجزر The Carrot and Stick Theory).
٣. يفضل الفرد الاعتيادي أن يتم توجيهه وهو لا يحب أن يتحمل مسؤولية، وأن طموحه محدود جدا، وهو يسعى إلى الأمان قبل كل شيء.

أما بالنسبة لنظرية Y فهي قائمة على أساس العلاقات الإنسانية وتشكل قاعدة مهمة لقيام العمل التكاملي وافتراضات هذه النظرية هي:

١. ميل الفرد للعمل هو ذات الميل للراحة والمرح ومن هنا فاستخدامه الجهود الفعلية والعقلية في كلا الحالتين هو شيء طبيعي.
٢. يعمد الفرد للتوجيه والرقابة الذاتية لإنجاز أهدافه.

٣. توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف يعتمد على ما يحصل عليه من مردودات.

٤. يزداد ميل الفرد ليس فقط نحو قبول المسؤولية وإنما يبحث عنها.

٥. إن قدرات الفرد وطاقاته غير محدودة.

ومما تقدم يمكن أن نستنتج أن نظرية Y هي الأكثر انسجاما من نظرية X نحو قيام التكامل في العمل.

٣.٥. اعمل ما هو صحيح سواء كان هنالك مشرف عليك أم لم يكن

Do Whatever you do right with or with out supervision

إن هذا التوجه ينسجم مع ما جاءت به نظرية (Y) حيث كما ذكر أعلاه بأن الفرد يعمد للتوجيه والرقابة الذاتية لإنجاز الأهداف المحدودة، دون الانتباه إلى أن هنالك مشرف أم لم يكن. والحديث هنا يدور حول عامل مهم في العمل الإداري في المنظمة وهو الرقابة (Centro).

إن الرقابة كما جاء في الطروحات الإدارية ليست جهاز تنصت أو كاميرا خفية تتربص بالعاملين في المنظمة، وهي ليست سيفا مسلطا على رقابهم، بل هي وظيفة إدارية هامة تتكامل مع وظائف الإدارة الأخرى، وتقسم الرقابة إلى أنواع أهمها ما يلي:

١. الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تصمم قبل وقوع الفعل في حين أن الرقابة العلاجية تأتي بعد وقوع الفعل.

٢. الرقابة الذاتية: وهي الأهم في هذه الفقرة، حيث تـنبع هـذه الرقابـة مـن إخـلاص الفرد العامل في المنظمة وشـعوره بالواجـب ورغبتـه في خدمـة المصـلحة العامـة والحفاظ على الوحدة المتكاملة للمنظمة.

٣. رقابة السلطة العليا في المنظمة المسؤولة عن وضع السياسات العامة لها.

٤. الرقابة الرئاسية والمقصود بها الرقابة التي يمارسها الرئيس عـلى مرؤوسـيه في الهـرم الإداري وفي مختلف المستويات (الأفقية أو العمودية).

٥. المهنية (أو التخصيص) Professionalism، حيث إن هـذه الفقـرة تقسـم إلى ثلاثـة محاور أساسية وهي كما يلي:

١. الصدق في الكلام والتصرف والعمل .

Dress appropriately

٢. اعتماد الاتصال الفعال.

Communicate effectively

٣. الاتزان في السلوك الذاتي

Handle your self well

وفيما يلي توضيح لكل واحدة من هذه المحاور:

٥.٣.١. الصدق في الكلام والتصرف والعمل

إن المهتمين بدراسة الموارد البشرية يؤكدون على أهمية بناء كادر إداري يتم بناءه وفق أسس مهنية واضحة ومعروفة، ومن أهم متطلبات هذا البناء هو كونه قائم على أساس تحلي الأفراد العاملين بالصدق في الكلام ونقل الحقيقة وكذلك الصدق في التصرف والعمل.

٥.٣.٢. اعتماد الاتصال الفعال Communicate effectively

إن الاتصال الفعال هو شكل من أشكال المهنية Professionalism في أداء الأفراد العاملين في المنظمة الذي يجب أن يتسم بالفاعلية والكفاءة وبعكسه يكون بمثابة الهدر لوقت العاملين في المنظمة وسوف يرد تفصيل أكثر لهذا الموضوع لاحقا.

٥.٣.٣. الاتزان في السلوك الذاتي Handel your self well

ويقصد بذلك أن يتسم العاملين بمواصفات من شأنها أن تساعد على إنجاز الأهداف بشكل منتظم، علما بأن الاتزان في السلوك الذاتي يمكن أن يشمل ما يلي:

١. الابتعاد عن النفاق والتزلف للآخرين.

٢. الابتعاد عن الانفعال السريع.

٣. كبح جماح الرغبات الشخصية والانتباه للمصلحة العامة.

٤. اعتماد مبادئ وسلوك حياتي يومي قائم على أساس الصدق والثبات.

٦. قوة مهارات الاتصال

Strong Commutations skills

إن أي منظمة هي في حقيقة الأمر مؤسسة اجتماعية ولا يمكن لهذه المؤسسة أن تعمل وتبقى على أرض الواقع دون أن تترابط كافة عناصرها ومستوياتها من خلال شبكة قنوات الاتصال كما هو الحال في شبكة الأعصاب في جسم الإنسان، حيث أن أي خلل في هذه الشبكة يمكن أن يؤدي إلى نوع من الشلل من الجسم. وتبرز أهمية الاتصال لأسباب كثيرة أهمها:

١. التضخم الكبير في حجم المنظمات والتشعب الواسع في فروعها.

٢. لدعم عملية اتخاذ القرارات التي تستوجب أن تكون هنالك نظم ومهارات اتصال جيدة.

٣. الاتصالات مهمة لربط المنظمة بمحيطها الخارجي.

٤. الاتصالات مهمة لاستطلاع رأي الزبائن والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

ومن أجل نجاح عملية الاتصال وبناء نظام قوي للاتصال لا بد وأن تتوفر المقومات التالية:

١. وجود المرسل وهو الشخص المادي أو المعنوي.

٢. ولادة فكرة ما في ذهن المرسل حول موضوع معين تصلح أن تكون محلا لرسالة.

٣. أن يقوم المرسل في بلورة هذه الفكرة وموضوعها في صورة رسالة مكتوبة أو شـفوية أو غير ذلك.

٤. تحديد قناة ملائمة للاتصال في حالة عدم رغبة المرسل بإجراء الاتصال بنفسه مباشرة أو في الحالة التي لا يمكنه ذلك.

٥. أن يكون هناك إمكانية لفك رموز الرسالة وفهمها.

٦. أن تكون لدى المنظمة الإمكانية لإجراء التغذية العكسية أو المرتدة في مواجهـة أيـة معلومات تصل للمنظمة.

وبشكل عام يكن تقسيم الاتصالات إلى الأنواع التالية:

١. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

٢. الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة.

٣. الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة.

ويقسم البعض من المهتمين في هكذا موضوع أساليب الاتصال إلى الأنواع التالية:

١.الاتصالات المكتوبة.

٢.الاتصالات الشفوية.

٣.الاتصالات المرمزة والمصدرة.

٤.الاتصالات باللمس و الإشارة أو بتعابير الوجه.

وفي ظل هكذا أنواع من الاتصالات هنالك مهارات معينة، وأهم ما يشـار إليـه في هذا المجال هو:

١. مهارة الكتابة باللغات المعتمدة.
٢. مهارة القراءة باللغات المعتمدة.
٣. مهارات المحادثة باللغات المعتمدة.
٤. مهارات الإنصات والاستماع الجيد.

وهنالك معوقات تقف حاجزا أمام تطـوير هـذه المهـارات وذلـك مثـل مشـكلة اللغة التي تعتمد في الكتابة للرسالة أو ترميزها بلغة لا يفهمها المستقبل أو أن تـتم كتابـة الرسالة وترميزها باستعمال مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة. وكذلك تعدد وتقاطع قنوات الاتصال والبعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل وغير ذلك.

وتأسيسا عـلى مـا تقـدم يـذهب المتخصصـين في مجـال الاتصـالات إلى أن تنميـة مهارات الاتصال ينبغي أن تتم في إطار المحاور التالية:

١.٦. طرق التوصيل Methods of delivery

إن هذا المحور يتناول اتجاهين أساسين في توصيل المعلومات والبيانات مـن المرسـل إلى المستلم لأجل اتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة، أو هذه الاتجاهات هـي:

أولا : الأفعال (التصرفات في الواقع العملي) Verbal

وينصب الاهتمام في هذا الاتجاه على ما يلي:

١. كيفية إيصال الأفكار من المرسل إلى المستقبل، أي:

How do you say things

حيث أن الواقع العملي يكشف عن مستويات مختلفة من عملية الاتصال يختلف بعضها عن البعض الآخر من حيث:

- طبيعة اختصاص وعمل كل من المستقبل والمرسل.
- طبيعة المعلومات والبيانات المرسلة والمستلمة.

وهنالك صيغ مختلفة من هذه المستويات والتقسيمات وهي كما يلي:

* صيغة معلم إلى طالب	Teacher - Student
* صيغة مدير إداري إلى مرؤوسين	Manager - Staff
* صيغة الأب إلى الابن	Father - Son
* صيغة الأخ الأكبر إلى الأخ الأصغر	Older brother - Younger brother
* صيغة معلم – معلم	Teacher - Teacher
* صيغة الزوج – زوجته	Husband - Wife

٢. التأكيد على الدقة والفاعلية، وذلك لأن حلقة الانتباه صغيرة دائما:

- Be Precise and effective, attention span is us allay short

٣. التجرد عن البحث عن المواقع الوظيفية:

- Be aware of your position

٤. لا تكن متبرعا بمعلومات ما لم تكن ضرورية:

- Be not volunteer with information unless it is necessar

٥. في عملية الاتصال ونقل المعلومة من المرسل إلى المستقبل وبالعكس قد تكون هنالك أسئلة متبادلة بين الطرفين، أي:



وهنا لا بد من التأكيد على أن:

- فهم السؤال هو نصف الجواب.
- فهم السؤال يتطلب مهارة ذهنية وسرعة بديهية.
- صياغة السؤال بشكل صحيح هو المهارة الحقيقة في الواقع العملي أي أن:

Knowing what question to ask is agreat skill that requires practice.

ثانيا: الاتصال المكتوب Written

من أجل سلامة الاتصال المكتوب ومن أجل أن تنقل الرسالة بشكل سليم والذي من شأنه التي يؤدي إلى اتخاذ القرار السليم لا بد وأن تؤخذ بنظر الاعتبار الأمور التالية:

١. إن الرسالة المكتوبة يجب أن تكون خالية من الأخطاء القواعدية واللفظية.

- Free of grammatical and spelling errors

٢. استخدام لغة عربية أو إنكليزية بمهنيه عالية وفق قواعد وأسس المخاطبات والمراسلات التجارية.

User proper English or Arabic

٣. التأكد من نقل الحقيقة من مصادرها، حيث على سبيل المثال بدلا من أن تقول، أنا اعتقد بأن كريات الدم الحمراء تستخدم للدفاع عن جسم الإنسان ضد البكتريا، قل أن الطبيب يعتقد أن كريات الدم الحمراء تستخدم لأغراض الدفاع عن جسم الإنسان ضد البكتريا.

Rely on relieve sources when Conveying facts. Instead of I think Blood red cells or used to defend the body from bacteria, say isted Dectors believe Blood red cells are used for body defense. Or perhaps in steal of sating there was fighting in Basra.

إن عملية الاتصال بشكل خاص والنشاطات الأخرى بشكل عام في منظمة الأعمال يتوقف عليها اتخاذ القرارات بشكل فاعل ومؤثر، والعكس هو الصحيح لذلك لا بد وأن نلفت انتباه القارئ الكريم إلى ما يشغل بال المدراء أو القائمين على إدارة منظمات الأعمال الحديثة في نشاطها اليومي وهو:

- الجودة Quality.
- المستوى العالمي من المعرفة Knowledge.

وتكنولوجيا المعلومات (I.T).

وهو ما سوف نتعرف عليه في الفقرات أدناه.

٧. إدارة الجودة الشاملة والأيزو

Total Quality Management & ISO

لقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين، وتباينت أفكارهم تبعا لخلفياتهم ونظرتهم إلى هذا المدخل الحديث.

إن الإدارة هنا يقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

أما الجودة فإنها تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها بحيث يتم إلغاء كافة العيوب والنواقص منذو المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد أو المستهلك للخدمة.

مصطلح الشاملة يقصد به البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ونشاطات المنظمة المختلفة، بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بتقويم هذه الاحتياجات وذلك للتأكد من أن المستهلك راضي عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

وينظر البعض إلى إدارة الجودة الشاملة TQM على أنها فلسـفة إداريـة تقـوم عـلى أساس تحقيق رضى المستهلك وهي بذلك تعـبر عـن التصـميم المـتقن للمنـتج أو الخدمـة المقدمة (باعتبار أن الخدمة هي سلعة أيضا بمفهومها المجازي) مع التأكد مـن اسـتمرارية تقديمها.

في حين أن البعض الآخر يرى أن مصطلح الجودة يعني الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات وهي بحد ذاتها مجموعة من الخصائص والمظاهر القادرة عن إشباع حاجة المستهلك المعلنة والداخلية. ويذهب في هذا المجال الأستاذ Ph. Kotler المتخصص بالعلوم التسويقية إلى رأي مفاده أن الجودة Quality تبدأ من المستهلك وتنتهي بالمستهلك مرورا بالمنتج. أي أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومركزة على المستهلك. في حين يرى آخرون أن الجودة في إطار المفهوم المتكامل لمصطلح لإدارة الجودة الشاملة TQM هي عبارة عن مدخل إداري يتسم بالخصائص التالية (Berman 1995):

١. الالتزام بالجودة كما يريدها المستهلك أو الزبون.

٢. مشاركة العاملين في تحسين الجودة.

٣. التحيز للأعمال التي تستند إلى الحقائق والبيانات والتحليل.

٤. الالتزام بالتحسين المستمر.

٥. تطوير منظور نظمي للخدمة المقدمة باعتباره غاية ووسيلة.

ولو أن اليابان بأن كانت الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن أمريكا، هي من المهتمين أيضا في هذا الموضوع، حيث أصدرت الحكومة أمرا ملزما عام ١٩٨٨ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأقرت جائرتين للجودة الشاملة هي:

1. Presidents Award for Quality and productivity Improvement

وتمنح لمنظمات القطاع العام

2. Malcolm Balidvage National Quality Award

وتمنح لشركات القطاع الخاص

لقد تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي دول أخرى، وتشير إحدى الدراسات إلى أن هناك أكثر من (٨٣٠) ألف موظف حكومي أمريكي مشمولين ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في عام ١٩٩٠ وأن هنالك (٦٨%) من المنظمات العامة فيها تطبق إدارة الجودة الشاملة.

تأسيسا على ما تقدم أصبح واضحا لدى القارئ الكريم أهمية الجودة بشكل عام. ومما زاد في هذه الأهمية استحداث منظمة التجارة العالمية World Trade (WTO) Organization مع شيوع مبدأ مهم في العالم الحر وهو أن (الزبون سيد السوق)، وتحول مفهوم الجودة من مجرد

فحص وتفتيش للمنتجات إلى فلسفة إدارية شاملة وتقانة تنظيمية جديدة ومدخل فكري جديد. لذلك أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا تستخدمه المنظمات للمنافسة والتميز على الصعيد العالمي والمحلي طبقا لما تمليه متطلبات العولمة، وبناءا عليه اتخذت العديد من التدابير في هذا الصدد لعل من أبرزها هي ظهور منظمة المقاييس العالمية (ISO) الأيزو International Standardization Organization التي أنشأت في عام ١٩٨٧ وذلك لوضع أسس لإصدار شهادات الجودة وإجراء المطابقة مع المقاييس الدولية لجودة السلع والخدمات وبذلك تعد هذه المنظمة القاعدة الأساسية للوصول إلى الجودة الشاملة. حيث أصبحت شهادة الأيزو مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا، ويعده البعض جواز سفر للسلع والخدمات المعدة للتصدير.

وقد تضمن الإصدار الأول للأيزو في عام ١٩٨٧ سلسلة المواصفات التي تعرف بـ ISO 9000 وهي مواصفة إدارية تنصب على النظام الإداري وتتكون هذه السلسلة من خمسة مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة، وقد سارعت العديد من دول العالم إلى اعتمادها والعمل بها كمواصفات فنية. لذلك فإن الأيزو ISO هو نظام دولي جديد يوفر لغة عالمية مشتركة لمختلف أشكال التعامل. فالمستهلك أصبح راغبا في اقتناء منتجات يكون متأكدا وضامنا لكفاءتها، في حين أن المنتج بدوره أصبح حريصا على توفير سلع وخدمات على درجة عالية من الجودة للحفاظ على مركزه التنافسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

٨. إدارة المعرفة Knowledge Management

إن المعرفة Knowledge كما جاءت في طروحات P.F Drueker تعني مقدار ما يملكه الفرد من معلومات وقابليات ذهنية وإبداعية، لذلك تعد بمثابة مورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد وهي مصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة ويعتبرها البعض بمثابة رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل لذلك تسمى برأس المال الفكري. حيث يعده البعض في حقيقة الأمر بأنه أكثر أهمية من رأس المال المادي. ويطرح المختصين في هذا المجال ثلاث تعاريف أساسية لإدارة المعرفة، وهي:

١. إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة نحو دعم موقف المنظمة في تحقيق أهدافها ودعم الميزة التنافسية لها.
٢. إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة.
٣. إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق.

ومن أجل فهم عملية إدارة المعرفة، لا بد وأن نفهم باقي تصنيفاتها ويطرح المتخصصين في إدارة المعرفة تصنيفات مختلفة للمعرفة نذكر منها يلي:

١. **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، النظامية المعبر عنها كميا وقابلة للنقل والتعلم والتي نجدها في أشكال الملكية الفردية المحمية بالقانون كما في براءة الاختراع، حقوق النشر وغير ذلك.

٢. **المعرفة الضمنية،** وهي المعرفة غير الرسـمية، الذاتيـة، والمعـبر عنهـا بـالطرق النوعيـة والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، والتي توجد بقوه في عمـل الفـرد وفـرق العمـل داخل المنظمة.

وهنالك من يقسم المعرفة إلى:

١. المعرفة الجوهرية (Core Knowledge).

٢. المعرفة المتقدمة (.Advanced K).

٣. المعرفة الابتكارية (.Innovation K).

وقد قدم (T.Back man) تصنيفا أوسع للمعرفة وذلك كما يلي:

١. المعرفة الصريحة (وثيقة، حاسوب).
٢. المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المنظمة، التنظيم).
٣. المعرفة الكاملة (العقل الإنساني، التنظيم).
٤. المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، التنظيم).

إن كل أشكال المعرفة وتصنيفاتها أعلاه مهمة بالنسبة للمنظمات حسب اختصاصاتها المختلفة، إنتاجية كانت أم خدمية، ويرى الكثير من المتخصصين في جوانب إدارة المعرفة إن المفتاح الأساسي للمعرفة في هذا الصدد هو تكنولوجيا المعلومات Information Technology حيث يؤكد الكثير من الباحثين ورجال الأعمال على دور وأهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم نشاطات الأعمال The Role of Information Technology in Supporting Business Activites.

حيث أن امتلاك تكنولوجيا المعلومات IT يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية وذلك على ثلاث مستويات وهي:

أولا: على مستوى الإنتاج، حيث أن الحصول تكنولوجيا المعلومات سوف يؤثر على عملية تمييز نوعية المنتجات ومطابقتها لمتطلبات الاستهلاك العالمية والمواصفات القياسية.

ثانيا: على مستوى المنظمة ذاتها من أجل مواجهة القوى المؤثرة في عملها وهي:

١. قوة المشترين Bayer's.
٢. قوة الموردين Supplier's Force.
٣. قوة المنتجات والخدمات البديلة Substitute products and services force.
٤. قوة الداخلين الجدد New entrants force.
٥. قوة المنافسين Rival's Force.

ثالثا: على مستوى الستراتيجية، وهنا يطرح العالم الإداري الستراتيجي بورتر S. Porter ثلاث استراتيجيات في هذا المجال لتحقيق أفضلية تنافسية في مجال الإنتاج لأي منظمة وهي:

1. **استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة Low - Cost leadership:**

ويقصد بها أن تكون المنظمة قادة (بما تملكه من معرفة وتكنولوجيا المعلومات) على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجيتها دون أن تتحمل تكاليف إضافية.

2. **استراتيجية تمييز المنتج Product differentiation:**

ويكون ذلك من خلال إضافة قيمة Value جديدة للمنتج أو تحسين المزايا والجودة بشكل متميز.

3. **استراتيجية التخصص السوقي: Market Specialization**

يكون ذلك من خلال التركيز على سوق معينة أو جزء من قطاع سوقي بالشكل الذي يتح للمنظمة الهيمنة والسيطرة على الحصة السوقية المتاحة.

9. إدارة الوقت Time Management

ما هو الوقت Time الذي نسعى إلى إدارته وتنظيمه واستغلاله بشكل أمثل؟ حتى نستطيع أن نعرف الوقت، علينا أن نفهم بأنه لا شي أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أسرع منه لمن هو في سرور في وضعه ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، وهو مورد نادر لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض

بشيء، فهو أنفس ما يملكه الإنسان وذلك لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج لذلك فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، وهو يختلف عن الموارد النادرة الأخرى (الأيدي العاملة، المكائن، المعدات، الموارد المالية) في أنه:

- لا يمكن تخزينه It Cannot be stored.
- لا يمكن إحلاله It Cannot be replaced.
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية والإنتاجية في المنظمة.
- يقضيه أو ينفقه الفرد (سواء اختار ذلك بنفسه أم لا) وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة وهكذا.
- هو مورد يملكه الناس بالتساوي، حيث أن كل واحد منهم يملك ٢٤ ساعة باليوم.

الوقت (Time) هذا المورد المهم الذي نال من الاهتمام ما يكفي في الأديان السماوية والسنن النبوية ومن قبل الصحابة الكرام والمشاهير والأعلام، في حين لم يأخذ الوقت من الاهتمام ما يكفي عند بني البشر في حياتهم اليومية وفي تجمعاتهم وتنظيماتهم الإدارية والإنسانية والاقتصادية المختلفة. أن ديننا الإسلامي الحنيف أكد في أكثر من موقع ومناسبة على أهمية الوقت وضرورة الاهتمام به وأخذه بعين الاعتبار عند ممارسة الحياة اليومية. وجاء ذكر الوقت في القرآن المجيد في آيات كريمات كثيرة، نذكر منها ما يلي:

- **(ألم تر أن اللـه يـولج الليـل في النهـار ويـولج النهـار في الليـل وسـخر الشـمس والقمر كل يجري إلى أجل مسمى و اللـه بما تعملون خبير).[لقمان -٢٩].**
- **(أن ربكم اللـه الذي خلق السموات والأرض في ستة أيام ثم استوى على العرش يدبر الأمر، ما من شفيع إلا بعد أذنه ذلكم اللـه ربكم فاعبدوه، أفـلا تتقـون). [يونس-٣].**

أما ما جاء في السنة النبوية المطهرة من خلال الحديث الشريف بخصـوص الوقـت، هو: أغتنم خمسا قبل خمس، شبابك قبل هرمك، وضحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل مماتك.

ومن قول الصحابة في الوقت، ما جـاء عـن الأمـام عـلي بـن أبي طالـب (رضي اللــه عنه): الدهر يومان، يوم لك ويوم عليك، فأن كان لك فلا تبطر، وأن كان عليك فاصبر.

ولن يدخر المشـاهير والأعـلام جهـدا في توضـيح أهميـة الوقـت، فقـد جـاء عـلى لسانهم الكثير من الإشارات والعبر لتدل على ذلك، نذكر منهم ما يلي:

- جاء على لسـان الفيلسـوف والأديـب فكتـور هيجـو: تسـود الفـوضى: عنـدما نـترك الوقت نهبا للصدفة.

وإذا كان للوقت هذه الخصوصية وهذه الأهمية بالقياس إلى بقية الموارد المحدودة في مشكلات الإدارة، فإن إدارة الوقت تختلف عن إدارة الموارد المحدودة الأخرى (المكائن والمعدات الموارد البشرية، المواد الأولية، ... الخ). وقد أشار (Durcker) أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات Time - Management is Self - Management، حيث أن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، علما بأن إدارة الذات أيضا تتطلب مهارات في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة. وفي نطاق إدارة الأعمال يعني إدارة الوقت هو تخطيط وتنظيم (برمجة) ومتابعة الاستغلال الفعلي للوقت في مختلف نشاطات المنظمة وذلك في إطار التوجيه القائم على أساس معرفي وبما يكفل الحصول على النتائج المحددة في نطاق السقف الزمني المحدد. وكذلك فأن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، و إذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل لما هو معروض أمامه من مهام وأعباء. وعليه فأن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطور ويمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية التالية:

١- إن إدارة الوقت تعني التعرف على كيفية قضاء الوقت واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.
٢- تعني أيضا تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت دون أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة.

٣- كذلك تعني التقييم الذاتي للقرارات اللازمة لتحقيق الأهداف، التي قامت من أجلها منظمة الأعمال.
٤- تحديد الأهداف والأولويات وإعداد خطط عمل لتحقيقها
٥- تنفيذ خطط العمل وفق جدول زمني محدد.
٦- اعتماد أساليب وحلول ملائمة لمواجهة الهدر في الوقت
٧- المتابعة وإعادة التحليل لغرض التطوير.

وبالإضافة إلى الأجزاء والخطوات أعلاه فقد حدد J.Adair وزميله M.Allen عشرة قواعد أو أسس لإدارة الوقت كما هو واضح في الشكل التالي[1]:

(1) J.Adir & M.Allen "Time Management and Personal development " Neudelni, 2003, p.9.



1. Develop a Personat sense of time

تنمية مفهوم الوقت لدى العاملين

2. Ldentify Long - trem goals

تحديد أهداف بعيدة المدى

3. Make medium- term plans

وضع أهداف متوسطة المدى

4. Plan the day

وضع خطط يومية

5. Make the best use of your best time

تحديد أفضل الصيغ لاستغلال الأوقات المهمة

6. Organise office work

تنظيم العمل المكتبي

7. Manage meetings

إدارة الاجتماعات

8. Delegate effectively

التفويض بفعالية

9. Make use of committed time

التأكد من الالتزام بالوقت

10. Manage your health

ضع إدارة لمشاعرك

إن ما يعرقل المضي في تطبيق هذه القواعد والأسـس في إدارة الوقـت هـو وجـود الإرباكات التاليـة في المنظمة. والتي يمكن أن تكون كالآتي:

١- سوء أو عدم التنظيم الشخصي.

٢- الخلط ما بين السلطة والمسؤولية.

٣- عدم وضوح الاختصاصات.

٤- ازدواجية مهام والجهد.

٥- كثرة عدد الرؤساء والمشرفين.

٦- سيطرة المهام الروتين التافهة.

٧- سوء نظام الحفظ والسجلات.

٨- سوء المعدات والتجهيزات.

٩- بيئة عمل غير ملائمة.

وفي نهاية المطاف فإن هذه العوامل في مجموعها سوف تؤدي إلى الضياع والهدر في الجانب التنظيمي في الوقت. ويذهب الكثير من المتخصصين في العلوم الإدارية إلى تقـديم أراء وأفكار تقف حائلا أمام حصول هكذا إرباكات في إدارة وتنظـيم الوقـت منهـا اعـتماد صيغة فريق العمل Tem Work في أداء المهام وهذا ما سوف نتعرف عليه في الفقرة أدناه.

١٠. فريق العمل Tem Work

إن منظمات الأعمال في عصر الألفية الثالثة تعمل في بيئة شديدة التغير والتعقد والتداخل بين الثقافات والعلاقات والمصالح وبشكل متسارع ومستمر لم يسبق له مثيل في أي فترة من فترات التاريخ السابقة، فأصبح يعرف العالم الآن بالقرية الواحدة. ولا نكاد نجد منظمة عالمية كبيرة لا يعمل فيها خليط من أفراد متنوعي الثقافة، وأصبح هذا الأمر يشكل عبئا إضافيا يواجه إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات. وهنا ظهرت الحاجة لبناء نظام عمل قائم على أساس ما يعرف بفريق العمل Tem Work وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد ذو كفاءات عالية وخبرات ومواصفات مختلفة ومتنوعة يعملون معا ويتبادلون خبرتهم وكفاءتهم فيما بينهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

١.١٠. أهمية فريق العمل في المنظمات:

يمكن تلخيص أهمية فريق العمل بما يلي:

- أنه من أنجح الوسائل لمواجهة الفوارق الثقافية بين الأفراد.
- يفعل الاستفادة من مهارات العاملين ويعظمها باتجاه تحقيق اهداف المنظمة.
- يعمل على تحويل التنوع الثقافي إلى نقطة قوة، بدلا من أن يصبح نقطة ضعف.

- يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المنظمة.
- التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.
- زيادة الروح المعنوية للفريق.
- تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

٢.١٠. أهداف وجود فريق العمل:

أن أهم أهداف وجود فرق العمل، هي:

- تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق.
- التحفيز والتشجيع نحو تحقيق الأهداف.
- العمل بروح معنوية واحدة وإشعاعة روح التعاون فيما بينهم.
- إن كل عضو من أعضاء الفريق يفيد باقي الأعضاء بما لديه من المهارات الخاصة بـه والخبرات والآراء الناتجة من تجارب سابقة.
- استمرارية العمل وعدم توقفه إذا تغيب فرد مهما كان.
- التوريث العملي للخبرات والكفاءات.

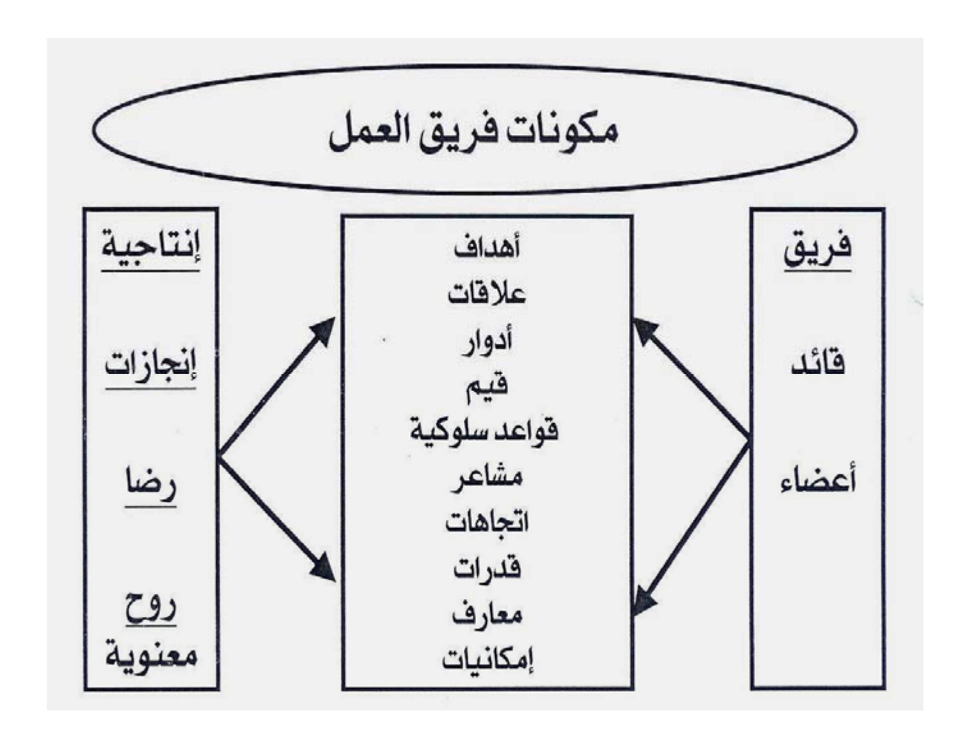
٣.١٠ كيفية بناء فريق عمل كفء وفعال:

لبناء فريق عمل كفء وفعال يجب مراعاة ما يأتي:

- بناء الرسالة والرؤية والقيم العامة المشتركة بشكل واضح ومفهوم.[١]
- وضع معايير ومقاييس الإنجاز لضبط وتقييم أداء الأفراد طبقا لأسس موضوعية سليمة.
- بناء نظم عمل فعالة وواضحة.
- اختيار العناصر الجديرة بالعمل معا.
- أن يكون لدى الفرق أهداف وطموحات يريد تحقيقها.
- يجب أن تناسب اهتمامات الفرد باقي أعضاء الفريق.
- أن يكمل كل عضو باقي أعضاء الفريق في المهارات والخبرات.
- عند اختيار الأفراد ينبغي تحديد عناصر محددة بحيث تستفيد منها المنظمة استفادة كاملة.
- أن يكون الأفراد ذوي ثقافات متكاملة وليست متنافرة.

إن المخطط البياني الذي يوضح صيغة ومكونات فريق العمل هو كما في الشكل التالي:

(١) للمزيد من التفصيل راجع د. : محمد المحمدي الماضي، إدارة الاستراتيجية (القاهرة: دار الثقافة العربية، ٢٠٠٣).



٤.١٠. الشروط الواجب توفرها في الفرد لبناء فريق عمل كفء:

وهذه الشروط كثيرة نذكر أهمها ما يلي:

١- إذا قبلت المهمة أو العمل عليك أن تكمله:

If you accept a task, Make sure you complete it.

٢- المحافظة على سرية العمل

Do Nat discuss compensations with any one

٣- التواصل مع الآخرين

Get along wall with others

٤- لا تتجاهل الآخرين

Stay away from arrogance

٥- كن مستمع جيد

Learn moral high

٦- احتفظ بأخلاقيات عالية

Keep moral high

٧- تقبل الأخطاء بنية حسنة ولا تعطي رد فعل سريع

Give benefits of the doubt to others and do Nat draw conclusions quick

٨- لا تقطع العلاقات

Do Nat burn bridges

٩- لا تبقى ساكنا وأشغل نفسك دون عبث

Do Nat sit ideal Always find Something and do it No games

١٠- أقبل المسؤولية وأقبل الاعتراف بالخطأ

Accept responsibilities and do Nat Justify your short coming, any justification is nothing but an excuse

١١- العناية بالخطر الخارجي والداخلي

Dares well. Look professional. Take care of your internal and external hygiene

١٢- الابتعاد عن النزوات الشخصية، باعتبار أن ذلك هو الوصفة الصحية لكي تبقي الفرد والشركة بعيدا عن المشاكل.

Sty away from conflict at interest, This is the healthiest you can do for your self and your company

١٣- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

Never put off till tomorrow what can be done today

١٤- الثقة بقائد المجموعة أو فريق العمل

faith in your leader

والعمل بولاء Loyalty معه.

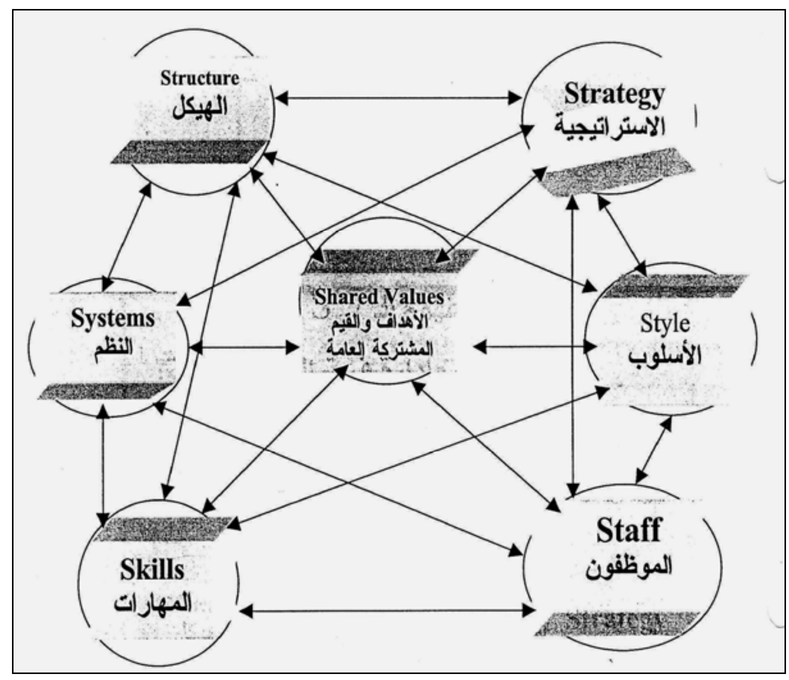
تأسيسا على ما تقدم تتضح أهمية قائد المجموعة في فريق العمل، حيث يفترض أن تكون لقيادة فريق العمل استراتيجية من نوع خاص والقدرة على حسن توظيف الطاقات، وبشكل عام يمكن إجمال مهام قائد فريق العمل بما يلي[1]:

- بناء رسالة ورؤية مستقبلية واضحة وواصلة للجميع ومفهومه فهم.
- تمكين الأفراد وتحفيزهم وتفويضهم والثقة فيهم ومشاركتهم ومشاورتهم في الأمر والحرص على مصلحتهم والتفاعل معهم وتنمية قدراتهم.
- تحويل العمل إلى روح الفريق المتكامل.

(١) أن للقائد دور مهم في تفعيل فريق العمل، وسوف يجد القارئ الكريم في (الملحق). استبانة لتقييم دور القائد في تفعيل فريق العمل وكذلك تمرين لتحليل رأي الفرد حول درجة التجانس بين قائد الفريق والمرؤوسين.

- بناء فريق عمل راسخ لديه القدرة على الاستمرارية الذاتية.
- الاهتمام المتوازن بكل من الإنجاز (العمل) والأفراد (القائمين بالعمل.)

ويبقى هنا التحدي المهم، وهو كيفية بناء فريق العمل، حيث تعددت الطروحات الفكرية في هذا المجال، ومن أحدث وأهم هذه الطروحات هو ما يعرف بـ (مفهوم S.7) والتي بموجبها ينبغي بناء وإدارة فريق العمل الفعالة في منظمات الأعمال، حيث قدمت مجموعة كينزي الاستشارية إطارا جيدا ومفيدا للتحول الصحيح للعمل بروح الفريق الناجح؛ ويتكون من سبعة عناصر تبدأ جميعا في اللغة الإنجليزية بحرف S وهي:



العناصر السبع المتكاملة لبناء الفريق العمل (S' 7)

٥.١٠. معايير التنظيم الفعال المدعم لفرق العمل:

إن للتنظيم الفعال، وخاصة المدعم لفرق العمل؛ عشرة معايير يجب أن تراعي، حيث يمكن من خلالها الحكم على فعالية تصميم الهيكل الفعال وهي:

(١) الوضوح Clarity:

حيث يجب أن يحدد التصميم التنظيمي بوضوح موقع كل شخص والأشخاص المحيطين به، والسلطة الممنوحة له والعلاقة التي تربط بين الفرد والمحيطين به في الفريق. فالغموض في هذه الأمور من أخطر الأمراض التنظيمية المؤثرة على الفعالية التنظيمية، والتي تفقد الأفراد قدرتهم على الحركة الرشيدة.

(٢) الاقتصاد Economy:

بحيث يقلل التصميم التنظيمي الفعال الوقت والمجهود المبذول للحصول على ما هو مطلوب، ويقلل الخلاف والاحتكاكات، ويضمن وجود رقابة فعالة.

(٣) توجيه الرؤية Direction of Vision:

حيث يوجه التنظيم الفعال الرؤية نحو تحقيق المنتج النهائي، أو المهمة الأساسية بدلا من مجرد الاهتمام بالإجراءات والتفاصيل التي تحقق الأداء. فمع الوقت قد تصبح هذه الإجراءات عقيمة ومعوقة ومع ذلك يظل

الموظف متمسكا بأدائها رغم بعدها عن تحقيق الهدف. مما يجعل التنظيم يـدور في حلقة مفرغة وبدلا من أن يسهل ويساعد على خدمة الجمهور – مـثلا – في أي خدمـة فإنه قد يعذبهم بالإجراءات التي لا معنـى لهـا، وذلـك لعـدم وجـود رؤيـة واضـحة لـدى الموظف عن الهدف النهائي المراد الوصول إليه من وراء تلك الإجراءات.

(٤) الفهم Understanding:

حيث يمكن التصميم التنظيمي الفعـال الفـرد مـن أن يفهـم كيـف يتناسـق عملـه الفردي الخاص مع باقي الأفراد في أي فريق؛ بما يكمل الصورة الكلية للتنظيم.

(٥) تسهيل اتخاذ القرارات An Aid to Decision Making:

حيث يساعد التنظيم على دفع عملية اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات التنظيمية التي لها حق المشاركة في صنعها. حتى يتمكن من التوصـل إلى قـرارات يشـارك في صـنعها كافة الأفراد الـذين لهـم درايـة بهـا، والـذين سـوف يتـأثرون بتنفيـذها. ومـن ثـم ضـمان الحصول على قرار جيد من الناحية الفنية لاستيفائه كافة أبعاد الموقف بمشاركة مـن لهـم دراية كاملة بالواقع، وكذلك ضمان الحصول على التعضيد النفسي والالتزام بحسن تطبيـق مثل هذا القرار باعتباره نابعا من هؤلاء الأفراد. لأنه في كثير من الأحيان قـد يـتم تصـميم التنظيم بما يعمل عـلى تركيـز عمليـة اتخـاذ القـرارات في قمـة الهـرم التنظيميـة ويكـرس المركزية والاستبداد بالسلطة ويمنع المشاركة

ومن ثم لا يتمتع بالمزايا والفوائد التي سبق الإشارة إليها. بل يتحول الأفراد مع الوقت إلى مجرد أدوات لا روح فيها، ويفتر عزمهم، ويصابون بمرض السلبية واللامبالاة، ويفقدون روح المبادرة، والشعور بالمسئولية، بل ويتحولون إلى تعويق ومقاومة هذه القرارات الفوقية!

(٦) الاستقرار والتكيف Stability and Adaptability:

إن التنظيم يجب أن يتميز بالاستقرار والثبات من ناحية، كما يجب أن يتميز في نفس الوقت بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة أو الاستراتيجية أو كليهما. فلا يعني استقرار الهيكل جموده، ولكن الاستقرار هنا ضد التقلب والتغير العشوائي والسريع. وهذا يمكن التعبير عنه بالمرونة Flexibility.

(٧) القدرة على التفريخ والتجديد الذاتي المستمر Perpetuation and Self-Renewal:

أن تصميم الهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يكون بصورة تعمل على الخلق المستمر للقيادات الإدارية من داخله، ويسمح دائما بإمكانية تطبيق أفكار جديدة. إن أكبر مشكلة يمكن أن تواجه الهياكل التنظيمية هي تحولها إلى هياكل تعمل على تفريغ الهيكل الإداري من الكفاءات والقدرات القيادية التي يمكن أن يجعل التنظيم في حالة تواصل مستمر؛ وخاصة في ظل

تلك التي تعمل من منطلق الفردية. ولعل هـذه مـن أخطـر الأمـور عـلى الإطـلاق، فمن خلال الخبرة الشخصية المستمدة من الواقع العملي لوحظ أن تصميم بعض الهياكـل الخاصة بأجهزة معينة على أساس فردي، أدى إلى تفريغها من الطاقات الإدارية المتجـددة مع الوقت، بحيث جاء الوقت الذي لم تجد فيه الأجهزة بديلا لكفاءات أو لقيادات كانـت موجودة وناجحة. ومن ثم حدث لها تفريغ داخلي ترتب عليه حـدوث انهيـار في مسـتوى أدائها بصورة مؤسـفة. إن كثـيرا ممـن يقومـون بتصـميم الهياكـل التنظيميـة يغيـب عـن رؤيتهم تحقيق هذا المعيار، باعتباره هدفا مستمرا يجب الالتزام به.

(٨) التواصل والاستمرارية:

يجب أن يضمن التصميم الجيد للهيكل تواصل القيادات الإدارية الكفء من أعـلى لأسفل، ومـن أسـفل لأعـلى، دون وجـود فجـوات في مرحلـة مـن المراحـل، أو حلقـة مـن الحلقات التي تخل من تواصل الهيكل، فإذا تم تحقيق هذا التواصل بملء الهيكـل بكافـة القيادات القادرة والكفء فإن الهدف يصبح حينئذ العمل على ضمان

استمرارية هذا الواصل من خلال التوريث والتفريغ الذاتي للقيادات التي تملأ أماكنها وتعمل على ضمان استمرارية عمل الهيكل لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية كما أشرنا في النقطة السابقة.

(٩) التماسك القوى:

فالهيكل التنظيمي الجيد لابد وأن يضمن تماسك وتلاحم مادي قوى لكافة أجزاء التنظيم، بحيث يتم ربط أجزائها ببعضها البعض بصورة تزيد من قوة التنظيم وتلاحمه. كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم **" المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا"** ويعتبر هذا المعيار من أخطر المعايير التي تشير إلى قوة التنظيم في جانبيه التقسيمي، والتنسيقي. فليست العبرة بمجرد وجود جزئيات تنظيمية مرفوضة بصورة عشوائية غير مرتبة أو موضوعة في موضعها الأنسب، بما يجعله مجرد تجمع هش وغير فعال ولا يقوى على مواجهة تحديات البيئة المحيطة ولا يساعد على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. تماما مثل مجموعة الأحجار التي يتم رصها دون نظام بنائي جيد فإنه مهما كان عددها إلا أنها تكون من الضعف بما يؤدي إلى انهيارها لأي قوى تحاول ذلك، عكس الحال لو كان ذلك في شكل بناء يقوم على جدران قوية مبنية من الطوب والإسمنت، فهل يكون من السهل هدمها؟

(١٠) التلاحم المعنوي والتضامن العاطفي:

من المعايير التي يجب مراعاتها في التنظيم الجيد هو قدرتها على تحقيق نوع من التلاحم العاطفي الشديد بين أعضاء التنظيم، بحيث يكون

هناك درجة من التفاعل والأحاسيس المتبادلة والسريعة بين كافة أجزاء التنظيم. فالتنظيم وحدة واحدة متكاملة ومتفاعلة كالجسد الواحد فإذا سمعت - مثلا في أحد المنظمات من يقول لك لا شأن لنا بهذا الخطأ إنه خطأ القسم أو الإدارة الفلانيه، أو "من الذي قال لك هذا الأمر، إنه لا يفهم شيء " فأعلم حينئذ أن هذا ليس تنظيما فعالا وإنما هو كأشلاء جسد ممزق لا حياة فيه ولا روح تربط بين أجزائه. ولقد رأينا أخيرا كيف تحولت المجتمعات إلى تنظيمات شديدة التعقد والترابط فيما بينها لدرجة أنه لو سقط بنك - مثلا - وأفلس - فسوف تتسارع الدولة والبنوك والمؤسسات الأخرى لإنقاذه وإلا سوف تنهار بانهياره كثير من البنوك والمؤسسات. ولهل أفضل ما يعبر عن هذا المعيار قول رسولنا صلى الله عليه وسلم :

" مثل المؤمنين في توابهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى"

تم بعونه تعالى

المراجع العلمية

أولا : المراجع العربية

١. الماضي، محمد المحمدي، " الإدارة الستراتيجية " – دار الثقافة العربية – القاهرة ٢٠٠٣.
٢. الماضي، محمد المحمدي، " أساسيات الإدارة " – دار الثقافة العربية – القاهرة ٢٠٠٤.
٣. الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم " نظرية المنظمة" – دار المسيرة – عمان ٢٠٠٤.
٤. المغربي، كامل، "السلوك التنظيمي" – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٤.
٥. الفضل، مؤيد عبد الحسين، " نظريات اتخاذ القرار- منهج كمي" – دار المناهج – عمان ٢٠٠٤.
٦. زياره، فريد فهمي، " المبادئ الأصول – للأعمال والإدارة" – مطبعة الشعب – اربد ٢٠٠٦.
٧. نجم، عبود، نجم، " إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"- دار الوراق – عمان ٢٠٠٥.
٨. الفضل، مؤيد عبد الحسين، " المنهج الكمي في إدارة الوقت" – دار المريخ للنشر والتوزيع – الرياض ٢٠٠٦.
٩. الهيتي ، خالد عبد الرحيم، " إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي" – دار وائل للنشر – عمان ٢٠٠٣.
١٠. نجم، عبود، نجم، " أخلاقيات الإدارة "- دار الوراق – عمان ٢٠٠٥.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Lioyd, I. Bayars " Human Resources Managa, 7th ed. , McGraw-Hill, Boston 2003.
2. Thomans S. Bateman " Management – the new Competitive landscape " McGraw-Hill, New York, 2004.
3. G.Yuki " leadership in Organizations" 2nded., NewYork, 1989.
4. D.S. Pugh & D.J. Hicson " Organization structure- size and performance" prentice-Hall, NewYork, 1985.
5. Philip kotler " marketing management" prentice hall , New Jersey, 2003.
6. Henry Mintzberg " the manager's Job : Falklare and Fact " Hard Business Review, July-Augast, 2005.

الملحق

دور القائد في تفعيل فريق العمل

عزيزي العضو في فريق العمل؛ لو تم تكليفك بقيادة فريـق عـمال حـاول تقيـيم نفسك كقائد لفريق العمل بالإجابة الصادقة على هذه الأسئلة:

م	بيـــــان	دائما (٥)	غالبا (٤)	أحيانا (٣)	قليلا (٢)	نادرا (١)
١	أتــيح لأعضــاء الفريــق فرصــة ممارســة حكمهـم وتقـديرهم في الأمـور التـي تمـس صالح المنظمة.					
٢	أشجع العلاقات الشخصية الحميمـة بينـي وبين بعضهم بعضا.					
٣	أوكد على فريق العمل أن تتميز عن الفرق الأخرى المنافسة.					
٤	تــزود الفريــق بإرشــادات محــددة لســير العمل والمتوقع من الأعضاء اتباعها.					
٥	أوفر للفريق معلومـات (تغذيـة عكسـية) عن أدائهم الجيد والضعيف.					
٦	أوكد على استخدام المقابلات					

	الجماعية لتخطيط ومراجعة أعمالنا.					
٧	أدفع أعضاء الفريق لمزيد من العمل الجاد.					
٨	لا أضغط على الفريق لقبول خبرتي وأفكاري فيما يتعلق بالنواحي الفنية للعمل.					
٩	أبحث عن أفكار وآراء الفريق، بما فيها نواحي النقد.					
١٠	أشجع الأعضاء على الاتصال ببعضهم عند وضع الخطط والأهداف دون تدخل مباشر مني.					
١١	أضع مستويات محددة للأداء وأؤكد ضرورة بلوغها.					
١٢	أكلف الأعضاء بأعباء معينة بناء على إدراكي لمهاراتهم ومعلوماتهم.					
١٣	أهتم بالمشكلات الشخصية للمرؤوسين.					
١٤	أعتني بتحسين " الطريقة التي نعمل بها سويا نفس عنايتي بتحسين نتائج العمل.					
١٥	أدفع الفريق لبلوغ نتائج أفضل من النتائج السابقة.					

١٦	أتحمــل المســئولية الأولى لتنســيق عمــل أعضاء الفريق.					
١٧	أقدر اختلاف الآراء وأحـاول الحصـول عـلى اتفاق عند حل المشكلات.					
١٨	اعتبرهـا مسـئوليتي أن أسـهل حـل النـزاع الشخصي بين أفراد الفريق.					
١٩	أعـدل أهـداف أعضـاء الفريـق في ضـوء أهداف المنظمة.					
٢٠	أضــع خططــا وجــداول عامــة لإرادتي، واســتخدامها في الرقابــة عــلى أنشــطة الجماعة.					

تقييم شامل لفعالية تأثير القيادة في بناء مناخ العمل بروح الفريق

عزيزي المشارك حاول الآن وبمنتهى الموضوعية والدقة أن تحدد الوضع الذي يمثل شركتك، وذلك ليس إلا لغرض التقييم في فريق العمل، والاستفادة لك ولشركتك، ولن يطلع عليه إلا من تريد:

م	المتغيـــرات	موافق تماما ٥	موافق ٤	إلى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق على الإطلاق ١
	يسود لدينا:					
١	العمل بروح الفريق					
٢	درجـة عاليـة مـن التفـاهم مـن الإدارة والعاملين					
٣	التقدير على أساس الإنجاز والإبداع					
٤	تقييم موضوعي للأداء					
٥	الاستعداد للعمل في أي وقت ولأي فترة					
٦	درجة عالية من المشـاركة في اتخـاذ القـرار وإبداء الرأي					
٧	درجة عالية من حرص الإدارة وتفاعلها مع الموظفين					

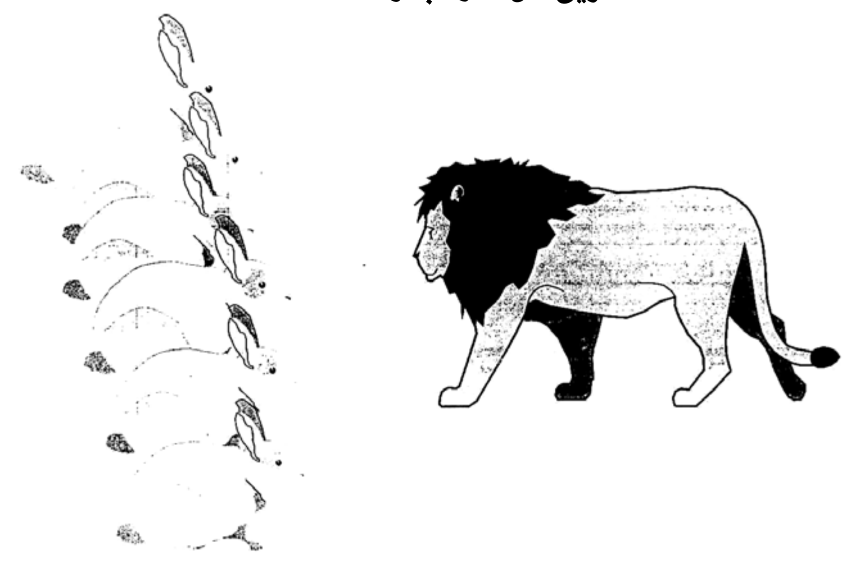
٨	درجة عالية من حرية التصرف في مواجهـة المشاكل					
٩	درجة عاليـة مـن وضـوح أهـداف ورسـالة المؤسسة والعمل على تحقيقها					
١٠	درجة عالية مـن مرونـة وبسـاطة أسـلوب العمل					
١١	درجة عالية من السخاء في الحوافز					
١٢	التوجيه والإرشاد عند حدوث خطأ					
١٣	الإدارة بالمكافآت					
١٤	درجــة عاليــة مــن الاهــتمام بــالنواحي الاجتماعية					
١٥	درجــة عاليــة مــن التمســك بالعمــل في المؤسسة					
١٦	سياسة الباب المفتوح واتصالات مباشرة					
١٧	انتشار المعلومات والمعرفة للجميع "الإدارة بالمعرفة"					
١٨	درجــة عاليــة مــن الاهــتمام بالتــدريب والتنمية					
١٩	درجة عالية من الانتماء والاعتـزاز والفخـر للعمل بالمؤسسة					

٢٠	درجة عالية من رضاء العاملين عن العمل بالمؤسسة					
٢١	درجة عالية من العمل بروح الحب والإتقان					
٢٢	درجة عالية من شيوع روح التعاون والحماس					
٢٣	درجة عالية من الشعور بالمسؤولية من الجميع والحرص على نجاح المؤسسة					
٢٤	الثناء والتقدير من الإدارة لكل عمل وأداء جيد					
٢٥	العلاقة على أساس شخصي بين الإدارة والعاملين					
٢٦	الأخذ بآراء واقتراحات العاملين					
٢٧	العمل بأعلى درجات الإتقان والجودة وليس لمجرد أداء الواجب					
٢٨	درجة تسامح الإدارة مع من يختلف معه في الأسلوب					
٢٩	درجة عالية لاستعداد الإدارة للتحدي ومواجهة المخاطر					
٣٠	رقابة محدودة وعامة					
٣١	درجة كبيرة من تفويض السلطة					

٣٢	درجة عالية من السعي لتحقيق التميز والتفرد بصرف النظر عن التكلفة					
٣٣	إدارة مستقبلية، تفكر في ابتكار ما هو جديد دائما					
٣٤	درجة عالية من استقلالية القيادة وصلاحيتها لاتخاذ القرارات					
٣٥	بناء نظم عمل مستقرة ومحترمة من الجميع					
٣٦	اختيار الأفراد على أساس علمي موضوعي					
٣٧	في حالة غياب أي فرد يستمر أداء عمله بنفس الكفاءة					
٣٨	يعتز الجميع بالانتماء للعمل بالمؤسسة والفخر بها					
٣٩	لدينا أهداف استراتيجية واضحة ومفهومة من الجميع					
٤٠	يساهم الجميع بآراء وأفكار مبتكرة وبشكل منتظم ومستمر					

المجموع:

تمرين درجة التجانس بين قائد الفريق والمرؤوسين
أيهم أفضل ؟؟؟؟ ولماذا؟؟؟
فريق من الأرانب وقائد أسد؟؟



....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

...... أم فريق من الأسود وقائد أرنب؟؟؟؟



How To Make Your Self A Key Player Within An Organization?

1. Loyalty,
2. Faith In Your Leader,
3. Discipline,
   A. Respect Work Hours,
   B. Follow Instructions,
4. Business Ethics,
   A. Honesty,
   B. Integrity,
   C. Do Whatever You Do Right With Or Without Supervision,
5. Professionalism
   A. Dress Appropriately
   B. Communicate Effectively
   C. Handle Yourself Well
6. Be Precise,
   A. In Your Work,
   B. Convey Facts Only,
   C. Do Not Exaggerate
7. Strong Communications Skills
   A. Method Of Delivery

Verbal:

8. How Do You Say Things (Teacher Student, Staff Manger, Father Son, Older Brother Younger Brother , Neighbor, Or Teacher Teacher, Husband Wife,…)
9. Be Precise And Effective. Attention Span Is Usually Short.
10. Be Aware Of Your Position. Dr. Dewania.
11. Do Not Volunteer With Information Unless It Is Necessary.

Written

B. Free Of Grammatical And Spelling Errors.

C. User Proper English Or Arabic.

D. Rely On Reliable Sources When Conveying Facts. Instead Of Saying I Think Blood Red Cell Sare Used To Defen The Body From Bacteria. Say Instead Doctors Believe Blood Red Cells Are Used For Body Defense, Or Perhaps Instead Of Saying There Was Fighting In Basra.

12. If You Accept A Task, Make Sure You Complete, It
13. Do Not Discuss Compensations With Anyone,
14. Time Management
15. Get Along Well With Others,

16. Stay Away From Arrogance,
17. Learn To Listen,
18. Keep Moral High
19. Give Benefits Of The Doubt To Others And Do Not Draw Conclusions Quick.
20. Do Not Burn Bridges,
21. Do Not Sit Ideal. Always Find Something And Do It. No Games.
22. Accept Responsibilities And Do Not Justify Your Short Coming. Any Justification Is Nothing But And Excuse.
23. Dress Well. Look Professional. Take Care Of Your Internal And External Hygienne.
24. Stay Away From Conflict Of Interest. This Is Healthiest You Can Do For Your Self And Your Company.
25. Knowing What Question To Ask Is Agreat Skill That Requires Practice
26. Never Put Off Till Tomorrow What Can Be Done Today.





Dar Majdalawi Pub.& DIS.

Telefax: 5349497 - 5349499

P.O.Box: 1758 Code 11941

Amman - Jordan

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

تلفاكس : ٥٣٤٩٤٩٩ - ٥٣٤٩٤٩٧

ص . ب ١٧٥٨ الرمز ١١٩٤١

عمان – الأردن

WWW.majdalawibooks.com

E-mail: customer@majdalawibooks.com